



Education Policy Analysis  
Archives/Archivos Analíticos de Políticas  
Educativas  
ISSN: 1068-2341  
epaa@alperin.ca  
Arizona State University  
Estados Unidos

Cuevas-López, Mercedes; Díaz-Rosas, Francisco  
Género y liderazgo en la universidad española. Un estudio sobre la brecha de género en  
la gestión universitaria  
Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas, vol. 23,  
2015, pp. 1-22  
Arizona State University  
Arizona, Estados Unidos

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275041389097>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

---

# archivos analíticos de políticas educativas

Revista académica evaluada por pares, independiente,  
de acceso abierto y multilingüe



Universidad de San Andrés y Arizona State University

---

Volumen 23 Número 106 26 de octubre 2015

ISSN 1068-2341

---

## Género y liderazgo en la universidad española. Un estudio sobre la brecha de género en la gestión universitaria

Mercedes Cuevas-López



Francisco Díaz-Rosas

Universidad de Granada

España

**Citación:** Apellido, Díaz Rosas, F. y Cuevas López, M. (2015). Género y liderazgo en la universidad española. Un estudio sobre la brecha de género en la gestión universitaria. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 23 (106). <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.v23.2069>

**Resumen:** Como paso previo al conocimiento de los estilos de liderazgo que ejercen las mujeres en las universidades españolas, se impone conocer cuál es la situación actual en lo que a desempeño de puestos directivos se refiere. En este artículo, que forma parte de un estudio más amplio realizado en el seno del Proyecto Gendercit (PIRSES-GA-2012-318960) en el que se aborda la actuación de los/as directivos/as en diferentes centros de las universidades participantes; presentamos un análisis de carácter descriptivo sobre la situación actual de las universidades públicas españolas. Para ello se han recopilado datos relativos a la composición de los equipos de gobierno de cada universidad y de cada una de sus respectivas Escuelas y Facultades. El propósito de esta investigación es ofrecer una descripción de la presencia de mujeres en dos de los ámbitos de gobierno más importantes de la universidad pública española: los rectorados, y los decanatos de Facultades o las direcciones de Escuelas Técnicas Superiores. La información que presentamos ha sido obtenida mediante el análisis de las páginas web de cada institución entre los días 25 de noviembre y 30 de enero de 2015. El indicador utilizado en el estudio es un índice de distribución que señala el porcentaje de mujeres y

hombres en cada colectivo analizado. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que, a pesar del gran avance experimentado, aún queda mucho camino por recorrer.

**Palabras clave:** Género; instituciones de educación superior; gestión universitaria; liderazgo femenino.

### **Gender and leadership in the Spanish university. A study on the gender gap in university management**

**Abstract:** As a prior step to knowledge about leadership styles exercised by women in Spanish universities, it is imperative to know what the current situation as far as managerial positions is concerned. In this article, part of a broader study within the Gendercit Project (PIRSES-GA-2012-318960) in which the performance of the managers in different centers of the participating universities is addressed, a descriptive analysis of the current situation of the Spanish public universities is presented. With this purpose, data about the composition of the government teams of each university and each of their respective schools and colleges have been collected.

The purpose of this research is to provide a description of the presence of women in two of the most important areas of government of the Spanish public university: education authorities, and the deanship of colleges or polytechnic schools. The information presented has been obtained by analyzing the web pages of each institution between 25 November and 30 January 2015. The indicator used in the study is an index that shows the percentage distribution of women and men in each group studied. The results show that, despite the great progress experienced, much remains to be done.

**Keywords:** Gender; higher education institutions; university management; female leadership.

### **A clivagem de género na gestão universitária. Análise da situação atual na universidade espanhola**

**Resumo:** A montante do conhecimento dos estilos de liderança exercidos pelas mulheres nas universidades espanholas, impõe-se conhecer a situação atual no que diz respeito à ocupação de cargos de direção. Neste artigo, que faz parte de um estudo mais amplo realizado no âmbito do Projeto Gendercit (PIRSES-GA-2012-318960) dedicado à atuação dos/as diretores/as em diferentes centros das universidades participantes, apresentamos uma análise de caráter descritivo sobre a situação atual das universidades públicas espanholas. Para este fim foram recolhidos dados relativos à composição das equipas de administração de cada universidade e de cada uma das respectivas Escolas e Faculdades. O objetivo da presente investigação é oferecer uma descrição da presença de mulheres em dois dos âmbitos de administração mais importantes da universidade pública espanhola: os reitorados e os decanatos de Faculdades ou direções de Escolas Técnicas Superiores. A informação que apresentamos foi obtida através da consulta às páginas web de cada instituição entre os dias 25 de novembro e 30 de janeiro de 2015. O indicador utilizado no estudo é um índice de distribuição que assinala a percentagem de mulheres e homens em cada grupo analisado. Os resultados obtidos evidenciam que, apesar do grande avanço verificado, ainda há um longo caminho a percorrer.

**Palavras-chave:** género; instituições de ensino superior; gestão universitária; liderança feminina.

## **Introducción**

El liderazgo es uno de los temas más controvertidos, confusos y al mismo tiempo disperso, en el campo de la elaboración teórica, en el de las políticas educativas y prácticas concernientes a la organización de las instituciones educativas (González, 1997) pero, indiscutiblemente y como sostiene Work (1996), existen diferencias claras entre el funcionamiento y satisfacción de un grupo

liderado y el de aquel en el que se produce ausencia de líder.

En este sentido, intentando superar modelos obsoletos que en su momento tuvieron valor en cuanto que pretendían arrojar luz en un campo poco estudiado, en las teorías organizativas se situaba como un factor relevante para el buen funcionamiento de los centros escolares. La dirección de las instituciones educativas y el ejercicio de su liderazgo sigue siendo un tema prioritario en la política educativa mundial. Así lo pone de relieve el informe de la OCDE (2009) al afirmar que: “Desempeña una función clave en la mejora de los resultados escolares al influir en la motivación y la capacidad de los maestros y afectar el ambiente y el entorno en el cual trabajan y aprenden. Para aumentar su influencia, los líderes escolares necesitan desempeñar un papel más activo en el liderazgo educativo” (Pont, Nusche y Moorman, 2009, p. 12).

Alcántara y Marín (2013) nos ponen de manifiesto que, a partir de la segunda década de los años noventa, el concepto de gobernanza, se viene asociando a la aparición de la nueva gestión pública, caracterizada por un marco de reglas y prácticas establecidas que sientan los límites para el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Esta gobernanza representa para Brunner (2011) la forma en que las instituciones se hallan organizadas con vistas a asegurar los objetivos de la educación superior. En esta coyuntura, los líderes universitarios se enfrentarán a políticas transaccionales que son las imperantes en nuestro escenario. En cualquier caso, debería llevarse a cabo una reflexión generalizada y apelar al sentido común para que el resultado sea coherente con las necesidades reales del alumnado.

Aunque se han hecho esfuerzos por formar a los líderes escolares en otros niveles educativos, en el contexto universitario el acceso a los cargos se rige por procedimientos democráticos y no se exige experiencia, ni una formación específica, pues como señalan Rodríguez y Aguiar (2015), se valoran más la predisposición para ocupar el cargo, las destrezas, las capacidades y/o actitudes, el talante, las habilidades comunicativas y el carisma del gestor. A pesar de ello, en el caso de las instituciones de educación superior, el liderazgo aparece como uno de los temas que actualmente adquiere mayor relevancia al vincularse con la calidad.

Estos dilemas constituyen un ejemplo más de la necesidad de adoptar nuevas formas de liderazgo que, en palabras de Leithwood (2004), puedan reanimar el compromiso de los empleados hacia la organización, ayuden a desarrollar las habilidades necesarias para este mundo feliz y apoyen un mayor esfuerzo en nombre de la organización.

Por otro lado, la teoría y la investigación propugnan modelos de liderazgo que van más allá de los enfoques transaccionales apoyados en formas de motivación extrínsecas y defienden la orientación transformacional del liderazgo al que Bass (1985) atribuye las siguientes características: carisma, inspiración, consideración individual y estimulación intelectual. Estas variables parecen que están más cerca de los estilos de liderazgo ejercido por las mujeres junto al trabajo colaborativo, el trabajo distributivo y la flexibilidad, entre otras.

Además de lo anterior, el compromiso con el avance de las sociedades hacia una realidad más equitativa, requiere la incorporación en condiciones de igualdad plena de todas las mujeres y hombres. En el caso de las universidades debemos tener presente que, como se recoge en la LEY ORGÁNICA 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (LOMLOU), "Las Universidades contarán entre sus estructuras con unidades de igualdad para el desarrollo de las funciones relacionadas con el principio de igualdad entre mujeres y hombres".

Aunque algunos autores consideran innecesarias este tipo de medidas para defender los derechos de la mujer, debemos admitir que están plenamente justificadas porque todavía existe una gran distancia entre la igualdad de iure y la igualdad de facto (Pulido Rivera, 2014).

## Mujer y liderazgo en la universidad

Son muchos los estudios cuyo centro de interés se sitúa en dilucidar las relaciones entre los estilos de liderazgo y el sexo del líder. Entre los que afirman la existencia de diferencias atribuibles al sexo podemos citar los realizados por Rosener (1990), Druskat (1994), Gardiner y Tiggeman (1999), Eagly y Johannesen-Schmidt (2001). Estas diferencias del ejercicio de liderazgo entre géneros se han planteado principalmente a partir de los resultados de investigaciones acerca del liderazgo transaccional y transformacional (Cuadrado y Molero, 2002). En ellas se señala que existe una mayor relación del liderazgo transformacional con el estereotipo femenino y el liderazgo transaccional con el estereotipo masculino (Ramos, Sarrió, Barberá y Candela, 2002).

Frente a lo anterior, otros autores (Gibson, 1995; Komives, 1991; López-Zafra y del Olmo, 1999; Maher, 1997; Van Engen, VanderLeeden y Willemse, 2001); destacan la ausencia de diferencias en los estilos de liderazgo en función del género.

De manera simultánea a la comentada evolución del propio concepto de liderazgo, los cambios demográficos en las organizaciones permitieron un incremento de la presencia femenina en los cargos de dirección. Distintas teorías sobre las organizaciones han avanzado esfuerzos para hacer más visible al género en el campo de la gestión, al tiempo que consideran el principio de igualdad de oportunidades como un valor añadido, relacionándolo fundamentalmente con su capacidad innovadora respecto de la gestión de recursos humanos (Barberá et al., 2005).

Pero, como paso previo al conocimiento de los estilos de liderazgo que ejercen las mujeres en las universidades españolas, se impone conocer cuál es la situación actual en lo que a desempeño de puestos directivos se refiere. Este es el sentido de este artículo: ofrecer una descripción de la presencia de mujeres en dos de los ámbitos de gobierno más importantes de la universidad pública española: los rectorados, decanatos de Facultades y direcciones de Escuelas Superiores.

Ante la importancia de este debate, nos hemos interrogado acerca de la presencia de la mujer en puestos de gestión universitaria, comprobando que la brecha de género continúa existiendo.

Según la Encuesta de Población Activa (Instituto Nacional de Estadística, 2010), las mujeres ocupan el 24% de los puestos directivos en empresas de más de 10 trabajadores y el 30% en las de menor tamaño, cifras que se reducen considerablemente hasta el 5% en los puestos de alta dirección (Barberá, Ramos y Candela, 2011). En el caso de los cargos de gestión universitaria, los estudios de Breakwell y Tytherleigh (2008), ponen de manifiesto que se ha avanzado desde un 9,5% en 1986, a un 23%, en 2006. La llegada de las mujeres a posiciones de poder en las organizaciones es importante en tanto representa una oportunidad de repensar las organizaciones como lugares de trabajo desde una perspectiva de género (Airini et al., 2011).

En España, durante los últimos años, se ha aprobado la ley contra la violencia de género en 2004 y la ley orgánica de igualdad efectiva entre mujeres y hombres en 2007, con claras repercusiones sobre el desempeño de puestos directivos por parte de las mujeres. Sin embargo, estos avances no han conseguido una representación equilibrada de mujeres y hombres en posiciones de liderazgo, sino que, por el contrario, persiste la discriminación, que limita las oportunidades de promoción profesional de las mujeres.

Coronel, Carrasco y Moreno (2012) afirman que muchos de los trabajos que se ocupan de alguno de los vértices del triángulo mujeres-liderazgo y dirección, han puesto de manifiesto que las mujeres con posiciones de responsabilidad en la gestión educativa trabajan en el seno de culturas organizativas dominadas por visiones masculinas y por modelos que favorecen situaciones de desigualdad y marginalidad. Esto supone, en palabras de Martín Moreno (2008), ejercer el liderazgo femenino dentro de una cultura todavía bastante androcéntrica.

Es por eso que muchas investigaciones ponen de manifiesto la existencia del denominado “techo de cristal” que impide (o al menos dificulta) a las mujeres llegar a puestos de poder y de alta

responsabilidad (Mingorance, Calderón y Estebaranz, 2004).

Los obstáculos, generalmente invisibles, a los que deben enfrentarse las mujeres están siendo gradualmente superados (Bustos Romero, 2001). Ejemplo de ello son las aportaciones de Meyerson y Fletcher (2000) que formulan una propuesta basada en la estrategia de "ganancias pequeñas" o las experiencias narradas por Griffiths (1996) sobre un grupo de 40 mujeres pertenecientes a distintos campos del conocimiento y que han ocupado cargos de liderazgo que, con anterioridad, habían estado reservados solo a los hombres.

Otros autores (Santos, 2000) afirman que son las propias mujeres quienes son excluyentes con ellas mismas frente a actividades o cargos de poder, pues siguen estereotipos que les impiden romper las barreras y aceptar nuevos retos. También hay quienes afirman que la causa principal es que las mujeres no poseen ni las motivaciones ni las características propias para llegar a un cargo de dirección, y que mucho menos se vislumbran siendo exitosas (Moncayo, 2013).

En cualquier caso, en lo que sí parece existir consenso es en la existencia de una serie de barreras internas y externas (Carrasco, 2004; Tomás y Guillamón, 2009) que las mujeres deben superar para llegar a ejercer cargos directivos o de barreras personales o autoimpuestas, familiares y organizativas (Vázquez, 2008).

En la propia universidad, que debería ser una organización avanzada, descubrimos que sigue siendo verdad que, aunque en algunas facultades hay un gran número de mujeres docentes, la mayoría de esas mujeres ni están en puestos de responsabilidad ni han alcanzado la máxima categoría docente (Fabra i Sales, 2011).

## Objetivos y metodología

El presente artículo analiza el estado actual de la presencia de la mujer en la gestión de las universidades públicas españolas como indicador indirecto del liderazgo femenino. Por ello consideramos necesario hacer algunas precisiones:

Aunque es comúnmente aceptado que no deben identificarse los rasgos del líder con los del gestor (Lorenzo, 2004), podemos admitir que quien ocupa un puesto en la gestión universitaria (en los casos en los que ha sido elegido democráticamente por el correspondiente colectivo) algún tipo de liderazgo ha evidenciado.

Por otra parte, en el caso de las mujeres que ocupan cargos académicos que no son de elección (aunque sea para cumplir con el objetivo de la paridad) también puede subyacer a su designación la posesión de algunos de los rasgos que se asocian con el liderazgo o, como afirman Sánchez y Lavié. (2011, p.26), “resulta evidente que detrás de esta propuesta son decisivas las cualidades del aspirante, que han tenido que ser demostradas en el desarrollo previo de otras funciones de gestión y/o coordinación”.

En consonancia con lo anterior, en este estudio se plantean los siguientes objetivos:

- Conocer la composición de los equipos rectorales y decanales en la universidad pública española.
- Analizar la presencia de la mujer en los puestos de gestión universitaria, distinguiendo entre aquellos que son objeto de elección y de designación.
- Comprobar si la brecha de género sigue existiendo o nos encontramos en una situación de equilibrio en lo que a la presencia de la mujer en el desempeño de cargos universitarios se refiere.
- Analizar las diferencias de género existentes en función del tipo de centro y área de conocimiento.

Como planteamiento metodológico hemos adoptado el de la investigación documental, por cuanto representa una técnica que, como afirma Ávila Baray (2006), permite obtener documentos nuevos en los que es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar entre otras actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información.

Para ello hemos analizado los datos que aportan las propias universidades a través de sus respectivas páginas web. El acceso a esta información no siempre ha resultado fácil y/o posible, pues en algunas de las webs institucionales, el acceso a los datos requería “navegar” a través de varias páginas hasta llegar a la que los ofrecía. En otros casos, nos hemos encontrado con enlaces que no funcionaban o, simplemente, con datos inexistentes.

Dado que se pretende conocer cuántas mujeres desempeñan cargos de gestión en la universidad española, no se ha realizado ningún muestreo. Se ha trabajado con la totalidad de centros, aunque en algunos casos los datos publicados resultan incompletos. La información que hemos analizado corresponde a la composición de los 50 equipos rectorales y un total de 663 centros universitarios(entre Facultades y Escuelas Técnicas). No se han considerado en este estudio, por sus peculiares características, los centros adscritos con que cuentan muchas de las universidades. En el caso de los rectorados se presentan los datos correspondientes a los cargos de rector, vicerrector, secretaria y gerente. Para las Facultades y Escuelas, nos hemos limitado a los puestos de decano, vicedecano y secretario. Esto representa un total de 547 cargos académicos en el caso de los rectorados y 3800 en el total de centros analizados.

Con la información recogida hemos procedido a realizar un estudio descriptivo que, mediante un índice de distribución, presenta el porcentaje de mujeres y hombres en cada uno de los colectivos analizados.

## Resultados y discusión

Se presentan los resultados agrupados en tres secciones: composición de los equipos rectorales, composición de los equipos de Facultades y Escuelas, diferencias de género en la gestión universitaria por ramas de conocimiento.

### Composición de los equipos rectorales

Tras analizar la información ofrecida por las 50 universidades públicas españolas podemos comprobar que el número medio de cargos unipersonales se sitúa en 10,94 para el conjunto de ellas, oscilando entre 6 (Universidad de La Rioja) y 14 (Universidad de Barcelona y Complutense de Madrid). Son muchos los estudios donde se señala que, pese a la feminización de la enseñanza, el acceso de las mujeres a los cargos de dirección es menor que el de los hombres y que esta situación se aprecia también en el conjunto de la Unión Europea (Padilla, 2008; Zaitegi, 2004).

En los datos globales recogidos en este trabajo (Tabla 1) se aprecia que la presencia de mujeres (35%) no alcanza lo que sería esperable de cumplirse el criterio de paridad. El detalle de los que corresponden a cada universidad nos permite comprobar la enorme variabilidad existente entre las 50 universidades analizadas.

Tabla 1  
*Distribución por sexo de los equipos de gobierno en las universidades públicas*

Universidades	% hombres	% mujeres
Universidad de A Coruña (UDC)	60,00	40,00
Universidad de Alcalá (UAH)	72,73	27,27
Universidad de Alicante (UA)	58,33	41,67
Universidad de Almería (UAL)	75,00	25,00
Universidad Autónoma de Barcelona (UAB)	54,55	45,45
Universidad Autónoma de Madrid (UAM)	53,85	46,15
Universidad de Barcelona (UB)	64,29	35,71
Universidad de Burgos (UBU)	90,00	10,00
Universidad de Cádiz (UCA)	60,00	40,00
Universidad de Cantabria (UNICAN)	72,73	27,27
Universidad Carlos III de Madrid (UC3M)	69,23	30,77
Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM)	72,73	27,27
Universidad Complutense de Madrid (UCM)	57,14	42,86
Universidad de Córdoba (UCO)	50,00	50,00
Universidad de Extremadura (UNEX)	63,64	36,36
Universidad de Girona (UDG)	63,64	36,36
Universidad de Granada (UGR)	33,33	66,67
Universidad de Huelva (UHU)	62,50	37,50
Universidad de las IllesBalears (UIB)	63,64	36,36
Universidad de Jaén (UJAEN)	63,64	36,36
Universidad Jaume I de Castellón (UJI)	66,67	33,33
Universidad de La Laguna (ULL)	70,00	30,00
Universidad de La Rioja (UNIRIOJA)	66,67	33,33
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC)	50,00	50,00
Universidad de León (UNILEON)	66,67	33,33
Universidad de Lleida (UDL)	75,00	25,00
Universidad de Málaga (UMA)	45,45	54,55
Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH)	50,00	50,00
Universidad de Murcia (UM)	91,67	8,33
Universidad de Oviedo (UNIOVI)	70,00	30,00
Universidad Pablo de Olavide (UPO)	66,67	33,33
Universidad del País Vasco (EHU)	53,85	46,15
Universidad Politécnica de Cartagena (UPCT)	90,91	9,09
Universidad Politécnica de Catalunya (UPC)	80,00	20,00
Universidad Politécnica de Madrid (UPM)	63,64	36,36
Universitat Politècnica de València (UPV)	72,73	27,27
Universidad Pompeu Fabra (UPF)	72,73	27,27
Universidad Pública de Navarra (UNAVARRA)	80,00	20,00
Universidad Rey Juan Carlos (URJC)	80,00	20,00
Universidad Rovirai Virgili (URV)	70,00	30,00
Universidad de Salamanca (USAL)	60,00	40,00
Universidad de Santiago de Compostela (USC)	66,67	33,33
Universidad de Sevilla (US)	58,33	41,67

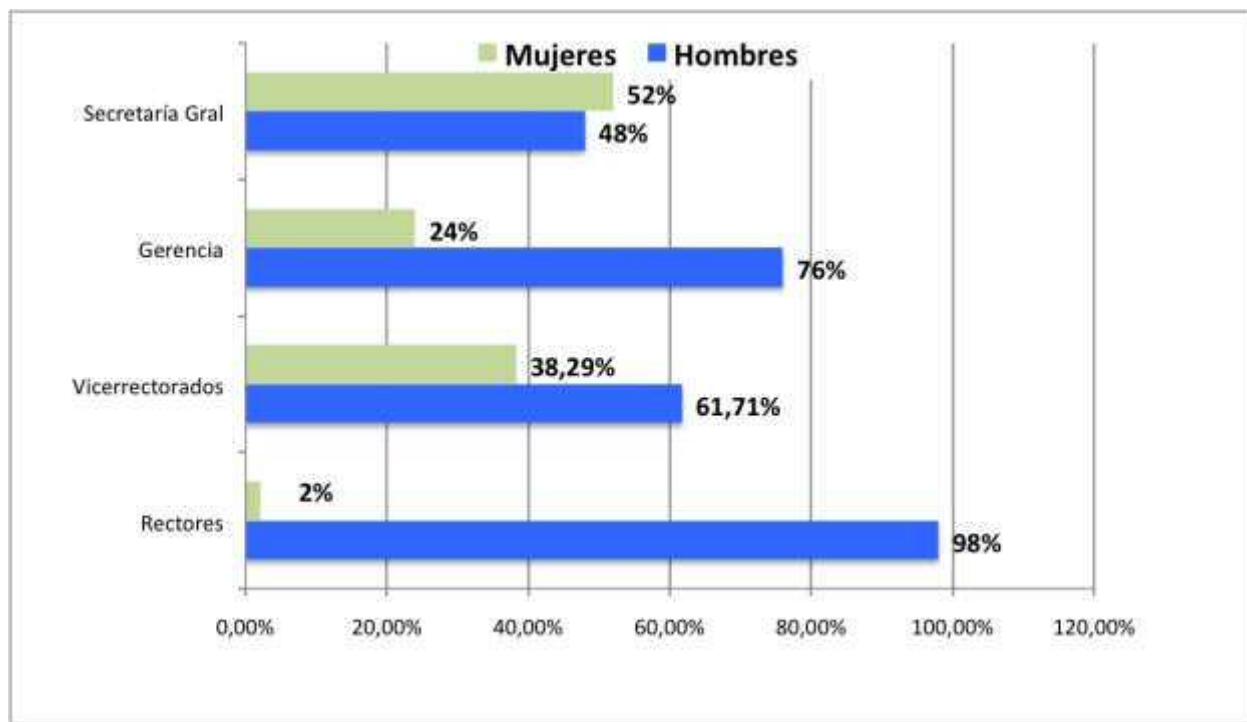
Tabla 1

*Distribución por sexo de los equipos de gobierno en las universidades públicas (continuación)*

Universidades	% hombres	% mujeres
Universitat de València (Estudi General) (UV)	53,85	46,15
Universidad de Valladolid (UVA)	76,92	23,08
Universidad de Vigo (UVIGO)	60,00	40,00
Universidad de Zaragoza (UNIZAR)	61,54	38,46
Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)	63,64	36,36
Universidad Internacional de Andalucía (UNIA)	58,33	41,67
Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP)	71,43	28,57

Fuente: Elaboración propia. Nota: La presencia de la mujer oscila entre 8,33% y 66,67%

Los anteriores datos globales ofrecen una primera aproximación de lo que representa la presencia de la mujer en los rectorados de las universidades públicas. Esta información exige un análisis más detallado que contempla el tipo de cargo ocupado (*Gráfico 1*).



*Gráfico 1.* Distribución por sexo de los componentes de los equipos de gobierno en las universidades públicas.

Fuente: Elaboración propia.

Los datos anteriores ponen de manifiesto que, salvo la secretaría general de las diferentes universidades, los puestos ocupados por mujeres representan un porcentaje minoritario. Destaca entre todos ellos el de rector, al que se accede por elección democrática entre los miembros de la comunidad universitaria que cumplen determinados requisitos y se presentan como candidatos. En

cuanto a los puestos de designación directa, es la gerencia de las universidades la que arroja la segunda mayor diferencia porcentual entre hombres y mujeres. Esto parece sugerir que, a la hora de conformar sus equipos, la mayoría de los rectores reservan el puesto de gerente a un hombre, manteniendo una cierta paridad en la designación de secretarios/as.

Estos datos vienen a confirmar la brecha de género puesta de manifiesto en otros estudios (González García, 2013; Montané y Carvalho, 2012; Tomás y Guillamón, 2009; Vélez, 2012). Resulta especialmente significativo el caso de los rectores cuya situación es la misma que la encontrada en el estudio de Tomás y Guillamón (2009). En definitiva, se puede afirmar que las mujeres no están accediendo en la actualidad, en porcentajes equiparables a los hombres, a los puestos de gestión y representación universitaria.

Si nos centramos en el cargo de vicerrector, podemos observar que esta variable presenta un recorrido que va desde 3 (Universidad de La Rioja) hasta 11 (Universidad de Barcelona y Complutense de Madrid), con una media de 7,94 vicerrectores/as por universidad. En cuanto a la distribución por sexos (Tabla 2), a pesar de tratarse de un cargo de designación que debería contemplar una cierta paridad, la brecha de género sigue estando patente en muchas universidades.

Tabla 2

*Distribución por sexo del cargo de vicerrector/a en las universidades públicas*

Universidades	% vicerrectores	% vicerrectoras
Universidad de A Coruña (UDC)	42,86	57,14
Universidad de Alcalá (UAH)	75,00	25,00
Universidad de Alicante (UA)	55,56	44,44
Universidad de Almería (UAL)	60,00	40,00
Universidad Autónoma de Barcelona (UAB)	50,00	50,00
Universidad Autónoma de Madrid (UAM)	50,00	50,00
Universidad de Barcelona (UB)	63,64	36,36
Universidad de Burgos (UBU)	85,71	14,29
Universidad de Cádiz (UCA)	57,14	42,86
Universidad de Cantabria (UNICAN)	62,50	37,50
Universidad Carlos III de Madrid (UC3M)	60,00	40,00
Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM)	62,50	37,50
Universidad Complutense de Madrid (UCM)	63,64	36,36
Universidad de Córdoba (UCO)	55,56	44,44
Universidad de Extremadura (UNEX)	62,50	37,50
Universidad de Girona (UDG)	62,50	37,50
Universidad de Granada (UGR)	22,22	77,78
Universidad de Huelva (UHU)	60,00	40,00
Universidad de las Illes Balears (UIB)	62,50	37,50
Universidad de Jaén (UJAEN)	50,00	50,00
Universidad Jaume I de Castellón (UJI)	55,56	44,44
Universidad de La Laguna (ULL)	57,14	42,86
Universidad de La Rioja (UNIRIOJA)	66,67	33,33
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC)	42,86	57,14
Universidad de León (UNILEON)	66,67	33,33
Universidad de Lleida (UDL)	77,78	22,22
Universidad de Málaga (UMA)	37,50	62,50
Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH)	55,56	44,44

Universidad de Murcia (UM)

88,89

11,11

Tabla 2

*Distribución por sexo del cargo de vicerrector/a en las universidades públicas (continuación)*

Universidades	% vicerrectores	% vicerrectoras
Universidad de Oviedo (UNIOVI)	71,43	28,57
Universidad Pablo de Olavide (UPO)	50,00	50,00
Universidad del País Vasco (EHU)	50,00	50,00
Universidad Politécnica de Cartagena (UPCT)	100,00	0,00
Universidad Politécnica de Catalunya (UPC)	85,71	14,29
Universidad Politécnica de Madrid (UPM)	75,00	25,00
Universitat Politècnica de València (UPV)	62,50	37,50
Universidad Pompeu Fabra (UPF)	62,50	37,50
Universidad Pública de Navarra (UNAVARRA)	71,43	28,57
Universidad Rey Juan Carlos (URJC)	85,71	14,29
Universidad Rovira i Virgili (URV)	57,14	42,86
Universidad de Salamanca (USAL)	57,14	42,86
Universidad de Santiago de Compostela (USC)	66,67	33,33
Universidad de Sevilla (US)	55,56	44,44
Universitat de València (Estudi General) (UV)	50,00	50,00
Universidad de Valladolid (UVA)	80,00	20,00
Universidad de Vigo (UVIGO)	57,14	42,86
Universidad de Zaragoza (UNIZAR)	60,00	40,00
Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)	62,50	37,50
Universidad Internacional de Andalucía (UNIA)	55,56	44,44
Universidad Internacional Menéndez Pelayo(UIMP)	75,00	25,00

Fuente: Elaboración propia.

### Composición de los equipos en Facultades y Escuelas

Si, como acabamos de ver, en la composición de los equipos rectorales se observa una gran heterogeneidad, en el caso de los decanatos y direcciones de centros, resulta aún mayor. Los datos que presentamos se refieren a 48 universidades públicas, habiendo sido excluidas del análisis (por sus especiales características) la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP) y la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA).

El total de Facultades y Escuelas Técnicas analizadas (663) representa una media de 13,81 centros por universidad. El recorrido de esta variable va desde un valor mínimo de 3 (Universidad de Lleida y Carlos III de Madrid) hasta 40 (Universidad de Castilla-La Mancha).

Esta disparidad obedece, en principio, al ámbito territorial en el que se encuentra implantada cada una de ellas. En algunas comunidades autónomas hay una universidad por cada provincia, en otras más de una, mientras que la Universidad de Castilla-La Mancha, aunque es la única de dicha comunidad, tiene un elevado número de centros distribuidos en cuatro campus: Albacete, Ciudad Real, Cuenca y Toledo). Los datos globales referidos al conjunto de universidades en lo que se refiere al número de cargos y porcentaje de mujeres (Tabla 3) evidencian que, a pesar de que en algunas facultades hay un gran número de profesoras, la mayoría de ellas no están en puestos de responsabilidad (Fabra, 2011).

Tabla 3

*Distribución de centros, cargos y mujeres por universidad*

	Nº de centros/universidad	Nº de cargos/centro	% de mujeres en los equipos
Promedio	13,8125	79,17	43,49
Máximo	40	195	87,5
Mínimo	3	15	25,7
Totales	663	3800	-

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la distribución por sexo de los diferentes cargos en los centros analizados, se ha comprobado que el mayor desequilibrio se produce (al igual que en los rectorados) en los cargos electos como son el de decano/a y director/a de Escuela. Esta autoexclusión femenina es interpretada como la respuesta a una tradición en la construcción social de la propia institución (Sánchez Moreno, 2009) o al hecho de que las mujeres no aspiran a ocupar esos cargos de poder adjudicados al estereotipo masculino porque no poseen ni las motivaciones ni las características propias para llegar a un cargo de dirección (Moncayo, 2013). En el resto de cargos (los que son de designación) se aprecia un cierto equilibrio, aunque siempre con desventaja para las mujeres. Dado que los datos ofrecidos por algunos centros están incompletos, la Tabla 4 presenta los correspondientes a los 3731 cargos de aquellos en los que se ha podido recopilar toda la información que son 647.

Tabla 4

*Distribución por sexo de los diferentes cargos en Facultades y Escuelas*

	Decano/a	Vicedecano/	Secretario/a	Totales
Hombres	472	1318	333	2123
Mujeres	175	1119	314	1608

Nota: Estas diferencias asociadas al género han sido sometidas a contraste mediante la prueba de Ji-

Cuadrado y se comprueba que son estadísticamente significativas a favor de los hombres ( $p<0,000$ )

Fuente: Elaboración propia.

Los porcentajes correspondientes a los anteriores puestos de gestión (*Gráfico 2*) permiten comprobar que la brecha de género se ensancha en la medida que aumenta el “poder” atribuido a cada cargo. Las profesoras participan más que sus colegas masculinos en cargos de gestión que ellas mismas califican de segundo nivel (I Folch, Castro y Rodríguez; 2012, p.149).

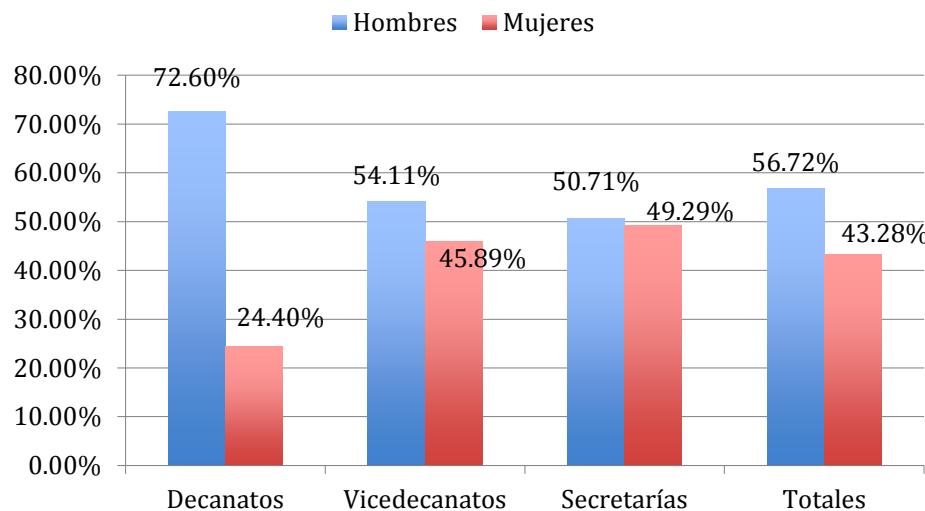


Gráfico 2. Distribución por sexo de los diferentes cargos en Facultades y Escuelas (n=647). Fuente: Elaboración propia.

En el caso de los cargos unipersonales de designación, anteriores estudios (Sánchez y Lavié, 2011) encontraron un 28,9% de mujeres como media general en las universidades públicas. Actualmente, estas cifras han mejorado hasta un 47,59% (45,89% de vicedecanas y 49,29% de secretarias). Sin embargo, estos valores promedio presentan notables variaciones (Tabla 5) entre universidades que conviene analizar.

Tabla 5  
*Composición de los equipos decanales en las universidades públicas*

	Decanatos		Vicedecanatos		Secretarías	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
U. de A Coruña (21)	85,71%	14,29%	58,82%	41,18%	61,90%	38,10%
U. de Alcalá (9)	66,67%	33,33%	58,33%	41,67%	44,44%	55,56%
U. de Alicante (7)	71,43%	28,57%	54,55%	45,45%	71,43%	28,57%
U. de Almería (5)	80,00%	20,00%	27,27%	72,73%	80,00%	20,00%
U. Autón. de Barcelona (13)	53,85%	46,15%	55,36%	44,64%	76,92%	23,08%
U. Autónoma de Madrid (7)	57,14%	42,86%	41,82%	58,18%	71,43%	28,57%
U. de Barcelona (20)	70,00%	30,00%	51,52%	48,48%	50,00%	50,00%
U. de Burgos (4)	100,00%	0,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
U. de Cádiz (15)	73,33%	26,67%	60,00%	40,00%	66,67%	33,33%
U. de Cantabria (8)	75,00%	25,00%	63,64%	36,36%	12,50%	87,50%
U. Carlos III de Madrid (3)	100,00%	0,00%	53,85%	46,15%	33,33%	66,67%
U. de Castilla-La Mancha (40)	77,50%	22,50%	58,24%	41,76%	45,00%	55,00%
U. Complut. de Madrid (25)	56,00%	44,00%	54,33%	45,67%	40,00%	60,00%
U. de Córdoba (10)	70,00%	30,00%	64,52%	35,48%	30,00%	70,00%
U. de Extremadura (14)	92,86%	7,14%	56,82%	43,18%	57,14%	42,86%
U. de Girona (9)	44,44%	55,56%	57,14%	42,86%	11,11%	88,89%
U. de Granada (26)	69,23%	30,77%	65,225	34,78%	42,31%	57,69%
U. de Huelva (9)	66,67%	33,33%	30,77%	69,23%	77,78%	22,22%

Tabla 5

*Composición de los equipos decanales en las universidades públicas (continuación)*

	Decanatos		Vicedecanatos		Secretarías	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
U. de les Illes Balears (9)	88,89%	11,11%	52,38%	47,62%	44,44%	55,56%
U. de Jaén (7)	85,71%	14,29%	35,71%	64,29%	42,86%	57,14%
U. Jaume I de Castellón (4)	75,00%	25,00%	51,43%	48,57%	25,00%	75,00%
U. de La Laguna (9)	66,67%	33,33%	42,11%	57,89%	44,44%	55,56%
U. de La Rioja (5)	80,00%	20,00%	60,00%	40,00%	80,00%	20,00%
U. de Las Palmas G. C. (13)	100,00%	0,00%	45,90%	54,10%	61,54%	38,46%
U. de León (13)	69,23%	30,77%	36,67%	63,33%	53,85%	46,15%
U. de Lleida (3)	0,00%	100,00%	10,00%	90,00%	33,33%	66,67%
U. de Málaga (18)	88,89%	11,11%	56,18%	43,82%	66,67%	33,33%
U. Miguel Hernández (8)	100,00%	0,00%	66,67%	33,33%	62,50%	37,50%
U. de Murcia (20)	90,00%	10,00%	59,34%	40,66%	70,00%	30,00%
U. de Oviedo (16)	81,25%	18,75%	54,17%	45,83%	43,75%	56,25%
U. Pablo de Olavide (5)	100,00%	0,00%	52,94%	47,06%	20,00%	80,00%
U. del País Vasco (32)	56,25%	43,75%	49,62%	50,38%	46,88%	53,13%
U. Politécnica de Cartagena (7)	100,00%	0,00%	76,19%	23,81%	42,86%	57,14%
U. Politécn. de Catalunya (16)	75,00%	25,00%	67,82%	32,18%	62,50%	37,50%
U. Politécnica de Madrid (14)	92,86%	7,14%	70,31%	29,69%	64,29%	35,71%
U. Politécnica de Valencia (11)	81,82%	18,18%	70,89%	29,11%	45,45%	54,55%
U. Pompeu Fabra (8)	87,50%	12,50%	47,62%	52,38%	75,00%	25,00%
U. Pública de Navarra (6)	83,33%	16,67%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
U. Rey Juan Carlos (7)	28,57%	71,43%	51,52%	48,48%	28,57%	71,43%
U. Rovirai Virgili (12)	66,67%	33,33%	66,67%	33,33%	58,33%	41,67%
U. de Salamanca (21)	76,19%	23,81%	44,83%	55,17%	47,62%	52,38%
U. de Santiago de C. (25)	56,00%	44,00%	51,11%	48,89%	48,00%	52,00%
U. de Sevilla (26)	76,92%	23,08%	54,69%	45,31%	61,54%	38,46%
U. de Valencia (16)	68,75%	31,25%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
U. de Valladolid (23)	65,22%	34,78%	47,62%	52,38%	52,17%	47,83%
U. de Vigo (21)	47,62%	52,38%	44,78%	55,22%	38,10%	61,90%
U. de Zaragoza (16)	75,00%	25,00%	50,72%	49,28%	62,50%	37,50%
UNED (11)	81,82%	18,18%	43,48%	56,52%	27,27%	72,73%

*Nota:* Los números entre paréntesis indican el número de centros analizados en cada universidad (total=627). Fuente: Elaboración propia.

Los datos anteriores ponen de relieve la enorme heterogeneidad existente en lo que al puesto de decano se refiere (ninguna mujer en los centros de la Politécnica de Cartagena frente a los de la Universidad de Lleida donde todas son mujeres). Algo más de equilibrio se aprecia en los puestos de designación (vicedecanas entre el 23,81 y el 90 por ciento y secretarías entre el 20 y el 88,89 por ciento).

Ante estos hechos nos hemos preguntado si el sexo del decano influye en la composición de sus equipos, habiendo podido comprobar que el aparente respeto a la igualdad entre hombres y mujeres en los cargos de designación presenta un ligero sesgo a favor de uno u otro sexo en función de aquel al que pertenecen los decanos. En el caso de los decanos, el nombramiento de los otros

cargos suele recaer mayoritariamente en hombres, mientras que las decanas se inclinan en sentido contrario.

Los datos correspondientes a los 2437 vicedecanatos y las 647 secretarías, categorizados en función del sexo del decano se ofrecen en la Tabla 6.

Tabla 6  
*Distribución por sexo de los cargos en Facultades y Escuelas*

	Decanos	Decanas	Totales
Vicedecanos	1028	290	2437
Vicedecanas	799	320	
Secretarios	252	81	647
Secretarias	220	94	

*Nota:* La prueba de Ji-Cuadrado permite comprobar que, la relación entre el sexo del decano y el de los vicedecanos nombrados es significativa ( $p=0,0001$ ). Sin embargo, las diferencias encontradas en los nombramientos de secretarios no resultan estadísticamente significativas ( $p=0,11$ ).

Fuente: Elaboración propia.

Las anteriores diferencias pueden apreciarse con más claridad en los Gráficos 3 y 4 que recogen los porcentajes correspondientes a las diferentes categorías. En ellos se puede observar que los decanos nombran un porcentaje ligeramente superior de secretarios y vicedecanos, mientras que las decanas se inclinan en sentido contrario.

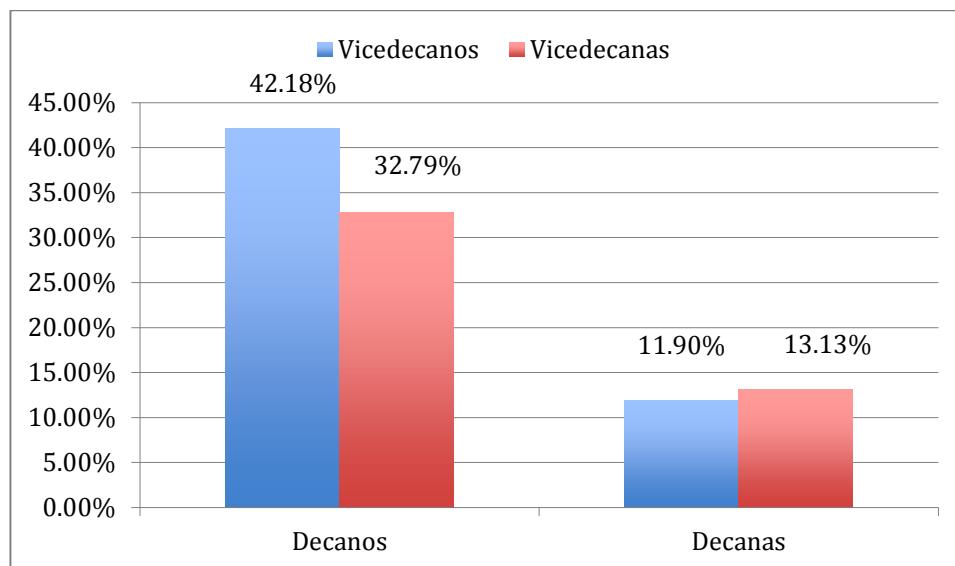
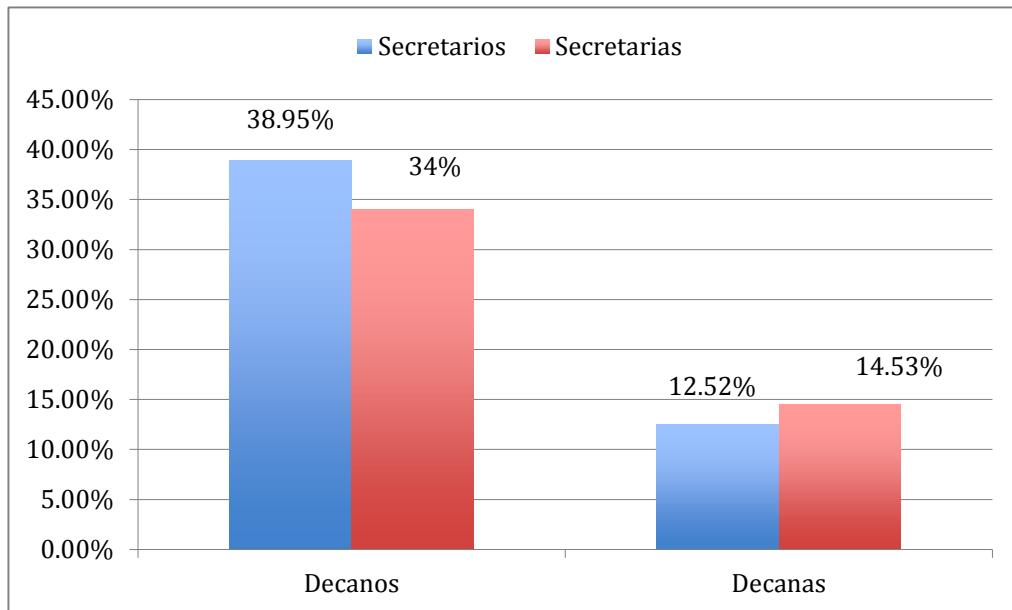


Gráfico 3. Proporción de vicedecanos y vicedecanas en función del sexo del decano. Fuente: Elaboración propia.



*Gráfico 4.* Proporción de secretarios y secretarias en función del sexo del decano.  
Fuente: Elaboración propia.

### La gestión universitaria en las diferentes ramas de conocimiento

Una vez analizado si el sexo adquiere un carácter endogámico (en función del cual los decanos se rodean de equipos eminentemente masculinos y las decanas hacen lo propio favoreciendo a las mujeres), damos un paso más presentando las relaciones que existen entre el sexo y las peculiaridades de la diferentes ramas de conocimiento. Para ello hemos procedido a clasificar a los 647 centros por ramas de conocimiento (Artes y Humanidades, Ciencias, Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales y Jurídicas e Ingeniería y Arquitectura).

Aunque no todas las Facultades y Escuelas Técnicas pueden adscribirse a una única rama, en este trabajo hemos considerado, en el caso de los centros que ofertan titulaciones de diferentes ramas, aquella a la que pertenecen la mayoría de las impartidas. Una vez realizada dicha categorización, hemos analizado las diferencias existentes en función del género en la composición de los equipos de gobierno de los centros agrupados en las cinco categorías anteriores.

Como puede apreciarse, la mayor presencia de la mujer aparece vinculada a una determinada área de conocimiento con la que tradicionalmente se le ha asociado en la configuración del rol femenino (Cáceres, Sachicola e Hinojo, 2015).

En el caso de los decanatos (*Gráfico 5*) se observa que, en todas ellas, la presencia de la mujer es minoritaria, confirmando los resultados de otros estudios en los que la brecha de género resulta especialmente importante. En la investigación llevada a cabo por Sánchez y Lavié (2011 p.25), los porcentajes varían desde un 25,8% de mujeres decanas en humanidades a un 5,8% de decanas en áreas técnicas. Actualmente, aunque la situación ha mejorado (desde el 36% de decanas en ciencias de la salud al 12,42% en áreas técnicas) todavía no se ha alcanzado el necesario equilibrio.

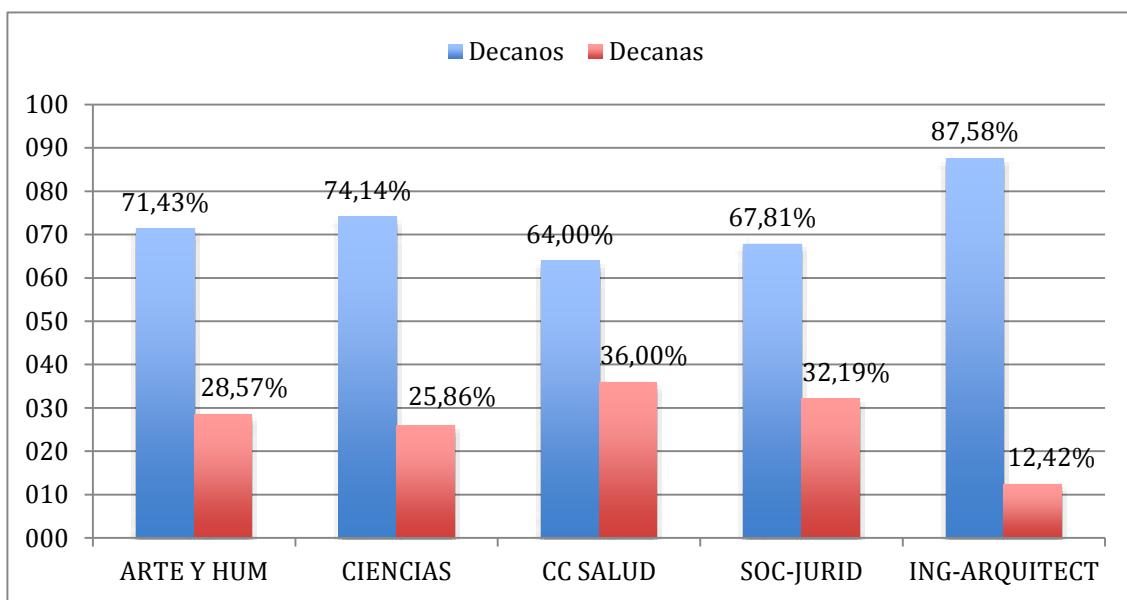


Gráfico 5. Porcentajes de decanos y decanas por ramas de conocimiento (n=647).

Fuente: Elaboración propia.

Los datos anteriores muestran que en la rama de Ingeniería y Arquitectura los hombres alcanzan una cifra siete veces superior a la de las mujeres. Le sigue la rama de Ciencias donde los decanos casi triplican a las decanas. Estas diferencias son estadísticamente significativas ( $p<0,000$ ).

El respeto a las políticas de igualdad que propugnan mantener la paridad en los puestos que son de designación no se aprecia (*Gráfico 6*) en los centros del ámbito de Ingeniería y Arquitectura o Ciencias, donde la situación de desventaja de la mujer se sigue manteniendo.

La anterior brecha de género desaparece en el resto de las ramas, alcanzando las mujeres unos porcentajes ligeramente superiores al 50%.

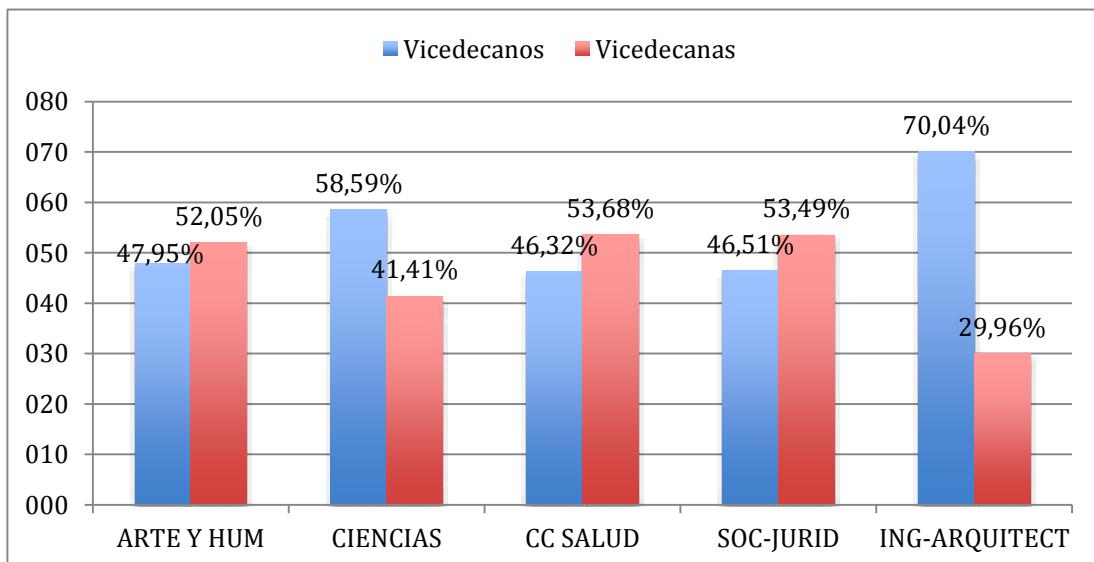
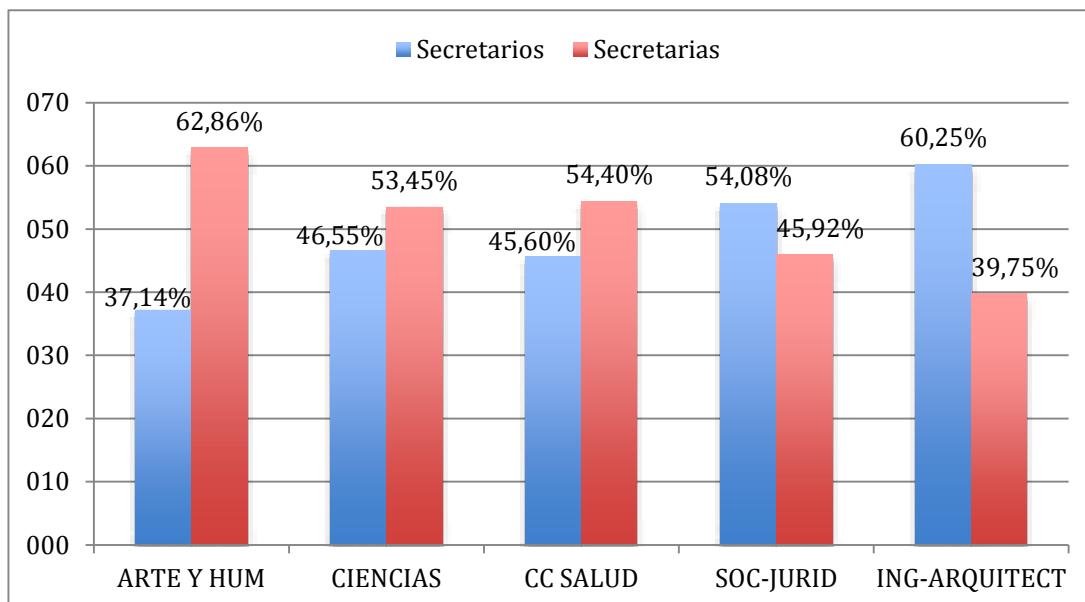


Gráfico 6. Porcentajes de vicedecanos y vicedecanas por ramas de conocimiento (n=2437).

Fuente: Elaboración propia.

La prueba de Ji-Cuadrado permite comprobar que las diferencias son significativas ( $p<0,000$ ).

Finalmente, en lo que respecta al cargo correspondiente a la secretaría académica (*Gráfico 7*), las mujeres aventajan a los hombres en las ramas de Arte y Humanidades, Ciencias y Ciencias de la Salud. En sentido contrario aparecen los centros clasificados en el ámbito de las Ciencias Sociales y Jurídicas así como en el de Ingeniería y Arquitectura.



*Gráfico 7. Porcentajes de secretarios y secretarias por ramas de conocimiento (n=647).*  
Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que, en este caso, los resultados se aproximan a lo que sería una situación más igualitaria, la prueba de Ji-Cuadrado sigue revelando diferencias significativas ( $p=0,008$ ).

## Conclusiones

A principios del Siglo XXI en la educación superior, los hombres superaban a nivel mundial 5 a 1 a las mujeres en cargos medios y 20 a 1 en cargos altos (UNESCO, 2002). Por ello, si queremos alcanzar una sociedad tolerante e igualitaria en todos los ámbitos, la igualdad entre hombres y mujeres no puede ser ajena a la universidad. Este principio ineludible debe alcanzar no sólo a la presencia equilibrada de mujeres en cuanto alumnas y/o profesoras, sino que debe extenderse al ámbito de la gestión.

Por tal motivo, desde que en 2004 la Universidad Complutense de Madrid creó la primera “Oficina para la Igualdad de Género” se han venido sucediendo diferentes actuaciones y experiencias que han facilitado la implementación de los planes de igualdad en las universidades.

Unos años más tarde, la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades; vino a recoger en su preámbulo que las universidades deben perseguir este principio de igualdad entre hombres y mujeres “mediante el establecimiento de sistemas que permitan alcanzar la paridad en los órganos de representación y una mayor participación de la mujer en los grupos de investigación. Los poderes públicos deben remover los obstáculos que impiden a las mujeres alcanzar una presencia en los órganos de gobierno de las

universidades y en el nivel más elevado de la función pública docente e investigadora acorde con el porcentaje que representan entre los licenciados universitarios”.

Esta reforma que introduce, entre otros, la creación de programas específicos sobre la igualdad de género no ha conseguido hasta el momento superar los porcentajes minoritarios de mujeres rectoras o decanas. Algo diferentes son los efectos que los planteamientos legales han tenido sobre la configuración de los respectivos equipos de gobierno, pues aunque la situación actual no es la ideal, se ha avanzado bastante con relación a épocas pasadas.

Sin embargo, si se considera el Índice de Brecha Global de Género del Foro Económico Mundial (*Figura 1*), que analiza la participación económica, educación, participación política y salud y supervivencia; vemos que España ha experimentado un retroceso en el ranking mundial de equidad desde 2010.

	OVERALL		ECONOMIC PARTICIPATION		EDUCATIONAL ATTAINMENT		HEALTH AND SURVIVAL		POLITICAL EMPOWERMENT	
	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
<b>Gender Gap Index 2014 (out of 142 countries)</b>	<b>29</b>	<b>0.733</b>	<b>84</b>	<b>0.647</b>	<b>44</b>	<b>0.997</b>	<b>87</b>	<b>0.972</b>	<b>23</b>	<b>0.314</b>
Gender Gap Index 2013 (out of 136 countries)	30	0.727	76	0.652	40	0.997	75	0.973	27	0.284
Gender Gap Index 2012 (out of 135 countries)	26	0.727	75	0.646	38	0.997	34	0.979	27	0.284
Gender Gap Index 2011 (out of 135 countries)	12	0.758	74	0.633	37	0.997	56	0.976	5	0.426
Gender Gap Index 2010 (out of 134 countries)	11	0.755	78	0.624	40	0.996	63	0.975	5	0.426
Gender Gap Index 2009 (out of 134 countries)	17	0.734	90	0.602	56	0.994	80	0.973	9	0.369
Gender Gap Index 2008 (out of 130 countries)	17	0.728	89	0.577	58	0.994	76	0.973	7	0.369
Gender Gap Index 2007 (out of 128 countries)	10	0.744	84	0.589	39	0.994	74	0.973	5	0.421
Gender Gap Index 2006 (out of 115 countries)	11	0.732	85	0.539	38	0.994	71	0.973	5	0.421

*Figura 1.* Situación de la brecha de género en España. Fuente: World Economic Forum. *The Global Gender Gap Report 2014*

La inclusión de la perspectiva de género en el binomio gestión-universidad ha dado lugar a multitud de investigaciones cuyos resultados no siempre son coincidentes. Los que se han ocupado de estudiar el liderazgo parecen encontrar una serie de rasgos en el ejercicio del mismo por parte de las mujeres que inducen a pensar que las instituciones educativas tienen preferencia por ellas ya que “las mujeres cuentan con estilos de liderazgo más eficientes en el ámbito educativo” (Moncayo, 2013, p.89). Esta capacidad de desarrollar estilos de liderazgo acordes con los nuevos modelos organizativos es lo que lleva a reclamar una mayor presencia de liderazgo femenino en aras de un funcionamiento organizativo más eficaz (Sánchez y Lavié, 2011, p.21).

Frente lo anterior, hay quienes empiezan a cuestionar (Cáceres, Sachicola e Hinojo, 2015) la propia existencia de un liderazgo femenino, debido a la escasa presencia de la mujer en las situaciones analizadas. Otros trabajos achacan esta escasa presencia a la existencia de un “techo de cristal” y no a falta de liderazgo (Bustos Romero, 2001; Mingorance, Calderon y Estebaranz, 2004; Barberá, Ramos y Candela, 2011). Finalmente hay quienes defienden que la mujer ha ido interiorizando, a lo largo de la historia, que cualquier tipo de autoridad es incompatible con lo femenino (Gómez y Moreno, 2011).

En cualquier caso, sobre lo que sí parece haber consenso es en que la mujer debe superar una serie de barreras para acceder a puestos de gestión que no se dan en el caso de sus compañeros varones (Carrasco, 2004; Agut y Martín, 2007; Vázquez, 2008; Tomás y Guillamón, 2009).

Actualmente, y como síntesis de los datos aportados en este trabajo, podemos considerar que se da una presencia igualitaria de mujeres y hombres cuando el índice es del 50%. En esta situación se encuentran los rectorados de las universidades de Córdoba, Las Palmas y Miguel Hernández y los equipos decanales de 76 de las 647 Facultades y Escuelas analizadas.

En los casos en los que el porcentaje oscila en los límites comprendidos entre el 40% y el 60% del total, se puede hablar de una presencia equilibrada de mujeres y hombres. Este sería el caso de 12 de los 50 rectorados y de 149 Facultades y Escuelas de un total de 647.

Finalmente, cuando hay hombres o mujeres en una proporción superior al 60% nos encontramos ante una presencia no equilibrada a favor de uno de los dos sexos. Esta situación es la que se da en 35 de los 50 rectorados y 422 de las 647 Facultades y Escuelas.

Ahora bien, si limitamos el análisis a los puestos que son de designación, en este estudio se ha podido constatar que los nombramientos se producen con un cierto sesgo a favor del propio sexo:

- Los decanos eligen hombres para los diferentes vicedecanatos con una diferencia de 9 puntos porcentuales a favor y para las secretarías de los centros también a hombres con 5 puntos de diferencia a favor
- Las vicedecanas superan a sus compañeros varones en 1,5 puntos cuando son designadas por mujeres y las secretarías obtienen una diferencia de 2 puntos a su favor cuando la designación la realiza una decana.

Esto supone que la afirmación de Santos (2000) al señalar que son las mismas mujeres quienes son excluyentes con ellas mismas frente a cargos de poder, ha dejado de cumplirse en la actualidad y parece que han dejado de seguir estereotipos que les impiden romper ese techo invisible y aceptar nuevos retos.

Aunque las cifras anteriores, hay que interpretarlas teniendo en cuenta la distribución por sexo de los profesores de cada institución, lo que sí parece evidente es que las autoridades académicas, a la hora de conformar sus equipos de gobierno, comienzan a tomar en consideración el principio de igualdad entre mujeres y hombres. Sin embargo, el género persiste como criterio diferenciador de poder y todavía queda mucho camino por recorrer.

En este sentido coincidimos con Muñoz Repiso (2010: 199) cuando alude a la necesidad de lograr *un mundo más equilibrado en todos los sentidos, con condiciones de convivencia y trabajo más adecuadas para los hombres y las mujeres. Es especialmente importante avanzar en el reparto de las responsabilidades y tareas familiares, así como hacer que los espacios, tiempos y estilos laborales pierdan su sesgo masculino. Sólo así podrá darse una presencia paritaria de las mujeres en los ámbitos públicos*. De otro modo, no tendría sentido que, tanto la investigación académica como el empresariado compartan la consideración del principio de igualdad de oportunidades como un valor añadido para las organizaciones, relacionándolo fundamentalmente con su capacidad innovadora respecto de la gestión de recursos humanos. (Barberá et al., 2005).

Consideramos que este es un momento propicio para que las mujeres, aunque rechacen el tipo de liderazgo tradicionalmente masculino, asuman cargos directivos en las organizaciones e inicien conductas y procedimientos distintos (Zuloaga y Moncayo, 2014).

## Referencias

- Airini, C.S., Conner, L., Mcpherson, K., Midson, B. y Wilson, C. (2011). Learning to be leaders in higher education: What helps or hinders women's advancement as leaders in universities. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(1), 44–62.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1741143210383896>
- Agut, S. y Martín. P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(2), 201-214.
- Alcántara, A. y Marín, V. (2013). Gobernanza, democracia y ciudadanía: sus implicaciones con la equidad y la cohesión social en América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*

- (RIES), México, UNAM-IISUE / Universia, vol. IV, núm. 10, 93-112.
- Barberá, E., Candela, C., López, M., Ramos, A., Sarrió, M., Albertos, P., Benítez, I.J., Díez, J.L., y Lacort, J.A. (2005). *Género y diversidad en un entorno de cambio*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, 23(2), 173-179.
- Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Nueva York. The Free Press.
- Breakwell, G. y Tytherleigh, M. (2008). UK university leaders at the turn of the 21st century: Changing patterns in their socio-demographic characteristics. *Higher Education*, 56, 109–127. <http://dx.doi.org/10.1007/s10734-007-9092-2>
- Brunner, J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, 355. Mayo-agosto 2011, 137-159.
- Bustos Romero, O. (2001). Mujeres rompiendo el techo de cristal: el caso de las universidades. Consultado en 4 de diciembre de 2014. Disponible en: [www.posgrado.unam.mx/publicaciones/ant\\_omnia/41/07.pdf](http://www.posgrado.unam.mx/publicaciones/ant_omnia/41/07.pdf).
- Cáceres, M. P., Sachicola, A. e Hinojo, M. A. (2015). Análisis del liderazgo femenino y poder académico en el contexto universitario español. *European Scientific Journal*, 11(2).
- Carrasco, M. J. (2004). Participación y poder de la mujer en las organizaciones educativas. *XXI Revista de Educación*, 6, 75-87.
- Coronel, J. M., Carrasco, M. y Moreno, E. (2012). Superando obstáculos y dificultades: un estudio multicaso sobre directoras escolares, políticas de liderazgo y gestión para la mejora. *Revista de Educación*, 357, 537-559. DOI 10.4438/1988-592X-RE-2011-357-072.
- Cuadrado, I., y Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18, 39-55.
- Druskat, V. (1994). Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the Roma Catholic Church. *Leadership Quarterly*, 5 (2), 99-119. [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90023-X](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(94)90023-X)
- Eagly, A. y Johannesen-Schmidt, M. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 4, 781-797. <http://dx.doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Fabra i Sales, M.L. (2011). Prólogo. En Tomás i Folch, M. *La universidad vista desde la perspectiva de género. Estudios sobre el profesorado* (pp. 9-11). Barcelona: Octaedro.
- Gardiner, M. y Tiggemann, M. (1999). Gender differences in Leadership styles, job stress and mental health in male and female dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 301-315. <http://dx.doi.org/10.1348/096317999166699>
- Gibson, C. (1995). An investigation of gender differences in Leadership across four countries. *Journal of International Business Studies*, 26, 255- 279. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490847>
- Gómez Delgado, A. M. y Moreno Sánchez, E. (2011). Una brecha en el poder de las organizaciones educativas: las directoras de los centros escolares andaluces. *Revista Clepsydra*, 10, 77-94
- González, M. T. (1997). La evolución del liderazgo en la Organización Escolar. En A. Medina (Coord.), *El Liderazgo en Educación* (pp. 11-23). Madrid: UNED.
- González García, Julio V. (2013). Mujer y Universidad. Apuntes sobre un régimen jurídico para la igualdad efectiva. En Martínez-Torrón, J.; Meseguer Velasco, S. y Palomino Lozano, R. (Coords.), *Religión, matrimonio y Derecho ante el siglo XXI: Estudios en homenaje al Profesor Rafael Navarro-Valls* (pp. 3339-3357). Madrid: Iustel. <http://eprints.ucm.es/29215/>
- Griffiths, S. (1996). *Beyond the glass ceiling*. New York: Manchester University Press.
- i Folch, M. T., Castro, D., y Rodríguez, M. D. M. D. (2012). Aproximación a un modelo de análisis de la visibilidad en la universidad desde la perspectiva de género. *Bordón. Revista de pedagogía*, 64(1), 141-158.

- Komives, S. (1991). Gender differences in the relationship of Hall Director's transformational and transactional leadership and achieving styles. *Journal of College Student Development*, 32, 155-165.
- Leithwood , K. (2004) . Liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales. En Villa, A (coord.) *Dirección para la innovación: apertura de los centros a la sociedad del conocimiento* (pp. 233-248). Bilbao: Mensajero.
- Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. *Boletín Oficial del Estado*, nº 307, 2001, 24 diciembre.
- Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género. *Boletín Oficial del Estado*, nº 313, 2004, 29 diciembre.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *Boletín Oficial del Estado*, nº 71, 2007, 23 marzo.
- Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (LOMLOU). *Boletín Oficial del Estado*, nº 89, 2007, 13 abril 2007.
- López-Zafra, E. y Del Olmo, S. (1999). Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9 (3), 53-71.
- Lorenzo Delgado, M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. *Enseñanza*, 22, 193-211.
- Maher, K. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex Roles*, 37 (3), 209-225. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1025647811219>
- Martín-Moreno Cerrillo, Q. (2008). El liderazgo femenino en los centros de los distintos niveles educativos. En Gairín Sallán, J. y Antúnez Marcos, S. (Coords.), *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad*, Vol. 1 (pp. 188-199). Barcelona: X Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas.
- Meyerson, D. E.; Fletcher, J. K. (2000). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. (2000), 125-136.
- Mingorance, P., Calderón, C. y Estebaranz, A. (2004). *Andaluza de hoy: mujeres que abren caminos en la educación y la ciencia*. Córdoba, Diputación de Córdoba-Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Moncayo, B. (2013). Mujeres líderes en la academia, estereotipos y género. *Panorama*, 7(13), 75-94.
- Montané, A., y Carvalho, M. E. P. D. (2012). Diálogo sobre género: justicia, equidad y políticas de igualdad en educación superior (Brasil y España). *Revista Lusófona de Educação*, (21), 97-120.
- Muñoz-Repiso, M. (2010). Mujer y educación en la Unión Europea. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8 (2), 187-200. Recuperado de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num2/art11.pdf>.
- REICE. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- Padilla Carmona, M. T. (2008). Opiniones y experiencias en el desempeño de la dirección escolar de las mujeres directoras en Andalucía. *RELIEVE*, v. 14, n. 1. Recuperado de [http://www.uv.es/RELIEVE/v14n1/RELIEVEv14n1\\_1.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v14n1/RELIEVEv14n1_1.htm).
- Pont, B., Nusche, D., Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar, Volumen 1: política y práctica*. OCDE.
- Pulido Rivera, M. A. S. (2014). Liderazgo y mujer. *DEDiCA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES*, 6 (2014) março, 273-283.
- Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E. y Candela, C. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 183- 192. <http://dx.doi.org/10.1174/021347402320007591>
- Rodríguez Pulido, J y Aguiar Perera, M.V (2015). Fortalezas y debilidades de la gestión universitaria desde la visión de los gestores *Revista Iberoamericana de Educación* vol. 67, núm. 2, 67-82.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.

- Sánchez Moreno, M. (ed). (2009). *Mujeres Dirigentes en la Universidad: las texturas del liderazgo*. Zaragoza: Colección Sagardiana.
- Sánchez Moreno, M. y Lavié Martínez, J. M. (2011). El liderazgo y la asunción de cargos académicos en función del género. En Tomás i Folch, M. *La universidad vista desde la perspectiva de género. Estudios sobre el profesorado* (pp. 15-42). Barcelona: Octaedro.
- Santos, M. (2000). *El harem pedagógico. Perspectiva de género en la organización escolar*. Barcelona: Graó.
- Tomás, M. y Guillamón, C. (2009). Las barreras y los obstáculos en el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión académica. *Revista de Educación*, 350, 253-275.
- UNESCO (2002). *Women and Management in Higher Education: A good practice Handbook*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Van Engen, M., Van Der Leeden, R., Willemsen, T. (2001). Gender, context and leadership styles: a field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 581-598.  
<http://dx.doi.org/10.1348/096317901167532>
- Vázquez, S. (2008). El discurso de las mujeres líderes. En Castaño, C. (dir.) *La segunda brecha digital* (pp. 185-219). Madrid: Cátedra- Feminismos, 185-219.
- Vélez, B. G. (2012). La incorporación de la perspectiva de género en la Universidad Autónoma del estado de México. Logros, retos y obstaculización. En *IX Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología y Género* (pp.1-9) México, Universidad Autónoma del Estado de México, Sevilla, España.
- Work, J.W. (1996). *The leader of the future*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- Zaitegi, N. (2004). Las mujeres y el poder en las organizaciones educativas, en López, J.; Sánchez, M. y Murillo, P. (ed.) *Cambiar con la sociedad, cambiar la sociedad. Actas del 8º CIOIE* (pp. 647-655). Sevilla: Universidad de Sevilla, 647-656.
- Zuluaga Goyeneche, D. y Moncayo Orjuela, B. C. (2014). Perspectivas del liderazgo educativo: mujeres académicas en la administración. *Suma de Negocios*, 5(11), 86-95.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70023-0](http://dx.doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70023-0)

## Sobre los Autores

### **Mercedes Cuevas-López**

Universidad de Granada, España

[mmcuevas@ugr.es](mailto:mmcuevas@ugr.es)

Mercedes Cuevas López es Doctora en Ciencias de la Educación y Profesora Titular de Universidad en el Departamento de Didáctica y Organización Escolar (Campus de Ceuta). Especialista en Organización de Instituciones Educativas - Liderazgo – Estudios de Género.

### **Francisco Díaz-Rosas**

Universidad de Granada, España

[fdiaz@ugr.es](mailto:fdiaz@ugr.es)

Francisco Díaz Rosas es Doctor en Ciencias de la Educación y Profesor Titular de Universidad en el Departamento de Didáctica y Organización Escolar (Campus de Ceuta)

Especialista en Evaluación de programas, profesores y centros – Educación Multicultural – Nuevas Tecnologías.

---

# archivos analíticos de políticas educativas

ISSN 1068-2341



Volumen 23 Número 106 26 de octubre 2015

ISSN 1068-2341



Los/as lectores/as pueden copiar, mostrar, y distribuir este artículo, siempre y cuando se de crédito y atribución al autor/es y a Archivos Analíticos de Políticas Educativas, se distribuya con propósitos no-comerciales, no se altere o transforme el trabajo original. Más detalles de la licencia de Creative Commons se encuentran en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0>. Cualquier otro uso debe ser aprobado en conjunto por el autor/es, o AAPE/EPAA. La sección en español para Sud América de AAPE/EPAA es publicada por el *Mary Lou Fulton Teachers College, Arizona State University* y la *Universidad de San Andrés* de Argentina. Los artículos que aparecen en AAPE son indexados en CIRC (Clasificación Integrada de Revistas Científicas, España) DIALNET (España), [Directory of Open Access Journals](#), EBSCO Education Research Complete, , ERIC, Education Full Text (H.W. Wilson), QUALIS A2 (Brasil), SCImago Journal Rank; SCOPUS, SOCULAR (China)

Contribuya con comentarios y sugerencias en <http://epaa.info/wordpress/>. Por errores y sugerencias contacte a [Fischman@asu.edu](mailto:Fischman@asu.edu)

Síganos en EPAA's Facebook comunidad at <https://www.facebook.com/EPAAAAPe> y en Twitter feed @epaa\_aape.

---